

Gestion des intermédiaires financiers

L'industrie mondiale du jouet

Bourges Mathieu
Dutang Christophe
Sibilleau Michaël

I.S.F.A. - mars 2007

Table des matières

Introduction	2
1. Dynamique de la concurrence	2
11. Segmentation	2
12. Analyse macro-environnementale	2
13. L'identification des facteurs clés de succès	4
2. Choix stratégiques du Sud-Est asiatiques et des jurassiens	7
3. Quelle stratégie pour les jurassiens ?	10
31. Une menace bien réelle	10
32. Les options stratégiques à envisager	11
33. Changer les règles ?	12
Conclusion	13
ANNEXES	14

Introduction

Ce rapport procède d'une analyse stratégique de l'industrie mondiale du jouet à partir de l'article *Jurassic Toys* inspiré de Johnson et Scholes (2000).

Cette industrie est caractérisée par une concurrence redoutable entre les multinationales américaines et japonaises, des « nouveaux » producteurs asiatiques et les européens.

En France, derrière le leader *Idéal Loisir*, les principales entreprises sont implantées dans le Jura et parviennent à faire face à la concurrence, notamment chinoise, en concentrant leurs efforts sur des segments qui leur sont historiquement favorables. Mais cela suffira-t-il encore longtemps ?

Il peut donc être utile de leur formuler quelques conseils en considérant que nous sommes en 2000, date de publication de l'article.

Pour ce faire, nous proposons d'étudier la dynamique de la concurrence au niveau mondial, de comparer les choix des fabricants du Sud-Est asiatique¹ avec ceux du Jura puis d'en déduire les stratégies applicables par les jurassiens pour faire face aux évolutions probables.

1. Dynamique de la concurrence.

1.1. Segmentation.

Le marché du jouet auquel nous nous intéressons est communément appelé *marché des jeux et jouets traditionnels (JJT)* par opposition aux jeux électroniques dont on peut considérer qu'ils ne font pas partie du même domaine d'activité stratégique. Ce sont les divergences de technologies, de compétences, de synergies et de structures de coûts qui conduisent à adopter une telle segmentation.

D'un point de vue marketing, il est tout aussi intéressant d'opérer une segmentation en se concentrant sur les utilisateurs finaux que sont principalement les enfants. Encore faut-il prendre en compte deux aspects essentiels : les besoins de ces derniers et leurs lieux de jeu (fig. 1).

Ce faisant, on obtient une dizaine de catégories allant des peluches aux jeux sportifs en passant par les jeux d'imitation (annexes 1 et 2).

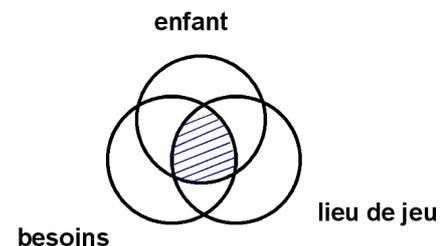


Fig1 : définition d'un segment de marché

1.2. Analyse macro-environnementale.

En observant à la fois les échanges qui sont opérés et les sites de production du marché des JJT, on distingue clairement quatre régions : les Etats-Unis, l'Union européenne, le Japon et l'Asie (principalement la Chine).

On note tout d'abord que ces régions ont politiquement fait le choix d'une économie de marché en mettant en place des structures de développement ouvert à l'international, mais selon un style et un rythme différent au gré des événements historiques.

¹ L'article *Jurassic Toys* mentionne les hongkongais en qualité « d'anciens sous traitants ayant pris leur indépendance et produisant pour leur compte avec un niveau de qualité comparable aux européens ». Comme le souligne M.C. Foucher dans [5], d'autres producteurs du Sud-Est asiatique ont également pénétré le marché européen avec des jouets volontairement « bas de gamme ». Nous faisons donc délibérément le choix d'élargir la comparaison des jurassiens avec l'ensemble de ces nouveaux entrants.

De ce point de vue, la révolution vient d'Asie. D'abord le Japon qui a multiplié les exportations et qui, par une culture d'entreprise et des innovations technologiques remarquables, a su se hisser au deuxième rang des puissances économiques mondiales en moins d'un demi-siècle.

En Chine, le « socialisme de marché » voulu par Deng Xiao Ping a non seulement conduit à l'appel des capitaux étrangers par l'adoption de mesures fiscales incitatives², mais aussi à une politique keynésienne ; offrant ainsi l'illustration d'un fait unique pour un Etat se réclamant du communisme. Mais au-delà de ces convergences, il ne faut pas perdre de vue que les relations sino-japonaises restent fragiles et tendues, principalement en raison des événements historiques du début du 20ème siècle³.

Sur l'autre partie du globe, l'économie de marché poursuit son développement selon des scénarii bien différents : avec leurs 272 millions de consommateurs, les Etats-Unis occupent le premier rang mondial et l'Union Européenne tente *volens nolens* de se constituer en une puissance économique intergouvernementale unie, cohérente et capable de rivalité (3ème rang mondial).

Dans un tel contexte, le marché des JTT bénéficie de nombreux atouts. Le premier d'entre eux est une forme de légitimité consacrée par le droit au loisir et au jeu de la Convention internationale des droits de l'enfant de 1989 dans son article 31-1 §1.

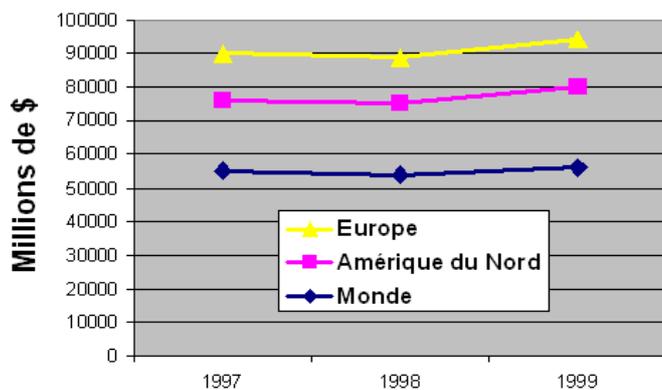


Fig2 : échanges sur le marché des JTT
(source : The NDP Group Worldwide)

Ensuite, il existe une forte demande et les échanges sont soutenus (fig. 2) : en 1999 le marché américain des JTT s'élève à 23 milliards de dollars (1er rang mondial) contre 13,4 milliards en 1989. Dans ce pays, les dépenses en jouets atteignent 350\$ par enfant et par an, chiffre d'ailleurs comparable à celui du Japon (source : Sessi).

Dans l'Europe des 15, la démographie marque une reprise, ouvrant ainsi le droit à de nouvelles opportunités locales. Les dépenses en jouets s'élèvent en moyenne à 121 euros par enfant et par an.

La France est quant à elle le deuxième consommateur européen derrière l'Angleterre mais devant l'Allemagne et l'Italie. En terme de production⁴, elle se situe au troisième rang après l'Allemagne et l'Italie.

Les échanges se caractérisent par des importations massives en provenance de Chine comme l'illustrent les deux exemples de la figure 3. Cela s'explique par la politique chinoise menée depuis la fin des années 70 mais aussi par la convertibilité de la monnaie⁵ et (surtout) par la faiblesse des coûts de main d'oeuvre locale. Ces éléments attractifs ont conduit les dirigeants des grandes multinationales à délocaliser tout ou partie de leur production et à intensifier les exigences, notamment en terme de délai de livraison.

Sur le plan social pourtant, c'est une catastrophe, car les conditions de travail des ouvriers locaux sont particulièrement précaires. Des tragédies comme l'incendie de l'usine Zhily en 1994 (276 ouvriers tués, 570 autres blessés) ont conduit de nombreuses ONG à dénoncer l'inaction des pouvoirs publics. Mais c'est oublier que la Chine n'a pas ratifié toutes les conventions de l'organisation internationale du travail.

2 c'est particulièrement vrai pour le marché du jouet

3 notamment le massacre de Nankin (1937) non reconnu par les japonais

4 production de 792 millions d'euros (dont plus de 55% en Franche Comté et en Rhône Alpes – source : INSEE)

5 le Yuan est lié au dollar

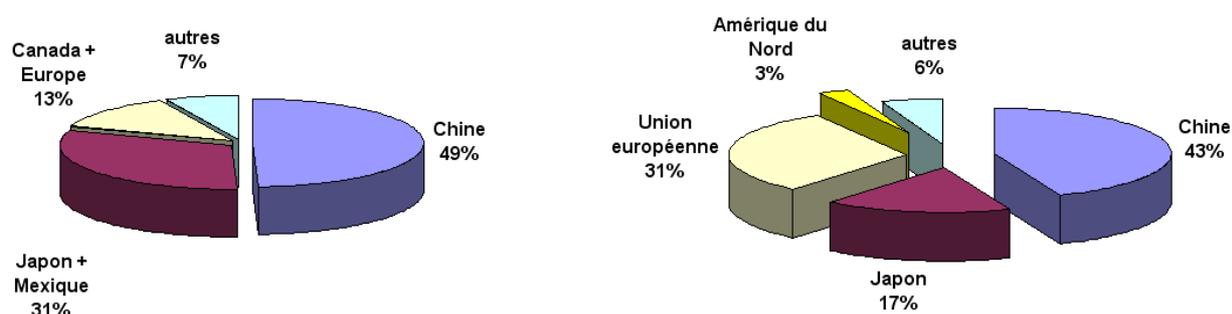


Fig3 : volumes des importations aux Etats-Unis (à gauche) et en France (à droite) en 1999 (sources : Sessi + Ministère des finances)

Faut-il pour autant en conclure que l'image de l'industrie du jouet est atteinte? Toutes les études d'opinion qui ont été faites démontrent le contraire, ce qui se traduit par une vision sociale des distributeurs généralement limitée à leurs filières directes d'approvisionnement.

Bénéficiant de cette conjoncture, la Chine a vu naître de nouveaux concurrents, « d'anciens sous-traitants hongkongais des multinationales américaines » capables de produire des jouets de qualité comparable à celle des occidentaux. Mais dans le même temps, M.C. Foucher souligne dans [5] que « d'autres sociétés du Sud-Est asiatique [...] envahissent le marché avec des jouets bas de gamme qui s'apparentent souvent au gadget ». Une telle production de faible qualité risque pourtant de ne pas être compatible avec les exigences de sécurité des pays industrialisés. En Europe par exemple, la directive n° 85/378/CEE du 8/09/1989 relative à la sécurité des jouets est très stricte sur le respect des réglementations par catégorie⁶.

Indépendamment des normes de sécurité, les consommateurs pourraient bien se montrer de plus en plus sensibles aux critères écologiques : aptitude au recyclage, utilisation de batterie au lieu de piles, emballage et matières plastiques réduites. Des critères qui pourraient bien poser des difficultés aux producteurs misant sur des frets (légèreté des matières plastiques) ... comme les chinois.

Le marché des JJT se caractérise également par une technologie relativement simple à la différence des jeux vidéo dont le monopole revient aux japonais. Les JJT obéissent à des impératifs éducatifs, pédagogiques et culturels pour lesquels les européens sont *a priori* mieux armés. Parallèlement, de nombreux jouets sont dominés par des phénomènes de mode, ce qui impose une acuité de l'innovation mais aussi une puissance de marketing où, à l'évidence, les américains sont dominants.

1.3. L'identification des facteurs clés de succès

1.3.1. Diamant de Porter

Les facteurs clés de succès (FCS) constituent des éléments stratégiques nécessaires à la maîtrise de la concurrence. Afin de les identifier, il peut être préalablement utile de faire un lien avec l'analyse macro-environnementale *supra* au travers du *diamant de Porter*⁷.

L'intérêt est d'étudier comment les particularismes locaux propres aux régions qui nous intéressent influencent la concurrence au niveau global. Les résultats de cette étude sont reportés dans l'annexe 3. On retiendra le formidable potentiel de la Chine en raison de facteurs politico-

⁶ directive transposée en droit français par le décret du 12/09/89 imposant notamment le marquage « CE »

⁷ voir [2] p. 81

sociaux internes avec lesquels les industriels du monde entier doivent désormais composer. Mais les américains et les japonais disposent eux aussi de sérieux arguments sur les plans financier, technologique et commercial.

Quant à la France, elle apparaît bien fragile au milieu de cet environnement hypercompétitif et mise sur des acquis culturels lui permettant de répondre à des besoins spécifiques de certains segments.

1.3.2. Le modèle des cinq forces (diagramme de Porter)

Reprenant le modèle proposé par Porter⁸, nous nous proposons d'étudier les sources de la concurrence de manière exhaustive.

Qui sont les clients ?

Bien que l'utilisateur du jouet soit l'enfant, le *client stratégique* est clairement le distributeur (fig 4). C'est en effet lui le primo acquéreur qui dispose le produit en rayon et influence le client final dans son achat.

Mais il ne faut pas oublier que l'intérêt du distributeur est de vendre massivement en réalisant des marges suffisantes, de sorte que ses préférences sont très largement guidées par les choix des utilisateurs.

Depuis le milieu des années 80, on constate une tendance à la bipolarisation des réseaux de distribution avec d'un côté les grandes surfaces alimentaires et de l'autre l'émergence des grandes surfaces spécialisées (Toys « R » Us, Jouetland). Il ne faut cependant pas perdre de vue que les ventes par correspondance, notamment par *Internet*, pourraient s'accroître et bouleverser la chaîne des différents intervenants.

De leur côté, les clients de bout de chaîne sont quelque peu différents selon les régions : ainsi les jouets électroniques sont-ils très demandés au Japon, tandis que les jeux éducatifs dominent le marché européen et que les jouets sous licence de marque sont particulièrement appréciés aux Etats-Unis.

D'autres tendances doivent être prises en considération comme le rétrécissement des cibles (les jouets qui plaisaient au 10/12 ans il y a une dizaine d'années tendent à plaire aux 8/10 ans aujourd'hui), la saisonnalité (15% de ventes en été, près de 80% en hiver) et la brièveté des cycles de vie des produits.

Quels sont les substituts?

Nous proposons en annexe 4 un classement des substituts aux JJT : les consoles de jeux vidéos se situent en tête et représentent une part croissante du budget des ménages consacré aux jeux, toutes régions confondues (entre 1/4 et 1/3 des ventes). Nous trouvons ensuite la télévision et la vente de K7/DVD, suivi de l'informatique et ses possibilités de jeux en ligne par *Internet*, puis la pratique des activités sportives.

Certains substituts agissent « par abandon » comme l'accès aux structures publiques d'accueil (crèches, écoles, bibliothèques, etc.), les budgets familiaux très corrélés au pouvoir d'achat, les choix de produits de consommation ou encore la contrefaçon.

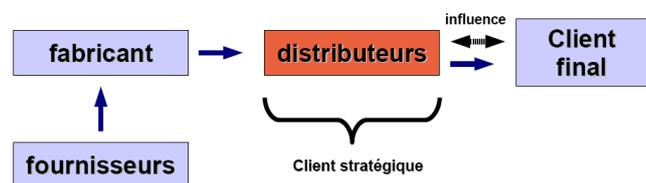


Fig4 : chaîne reliant les différents intervenants

⁸ M.E. Porter *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1995

Quelles sont les barrières aux nouveaux entrants ?

Au plan technologique, les JJT se caractérisent par la faiblesse de leurs barrières à l'entrée et ce, en raison de la nature même des produits commercialisés.

Les barrières sont avant tout financières car le capital d'une entreprise conditionne le nombre de degrés de liberté relatifs aux principales fonctions de la chaîne de valeur : marketing (et publicité), recherche - développement et logistique (livraisons et gestion des stocks). En outre, la stature financière d'une entreprise doit lui permettre de négocier les contrats de licence qui sont indispensables à la promotion des jouets influencés par les médias⁹.

Le marché des JJT présente également des barrières commerciales, certes moins importantes que les barrières financières, fondées sur la réputation d'une marque et les relations avec les principaux réseaux de distribution.

Hypercompétitivité et rôle des structures étatiques

Tout, dans l'étude macro-environnementale et le diamant de Porter, laisse penser que le marché des JJT est sujet à l'hypercompétitivité entre les industriels des quatre régions pré-citées. Aux cinq forces, il est possible d'ajouter le rôle que jouent les instances publiques. De ce point de vue, le constat est mitigé entre des pays d'Asie où les Etats sont déterminés et financeurs, et l'Union européenne qui peine à faire preuve d'unité et d'efficacité.

Il est possible de synthétiser nos observations par l'illustration d'un hexagone sectoriel (fig. 5), ce qui présente l'avantage de classer les forces concurrentielles entre elles.

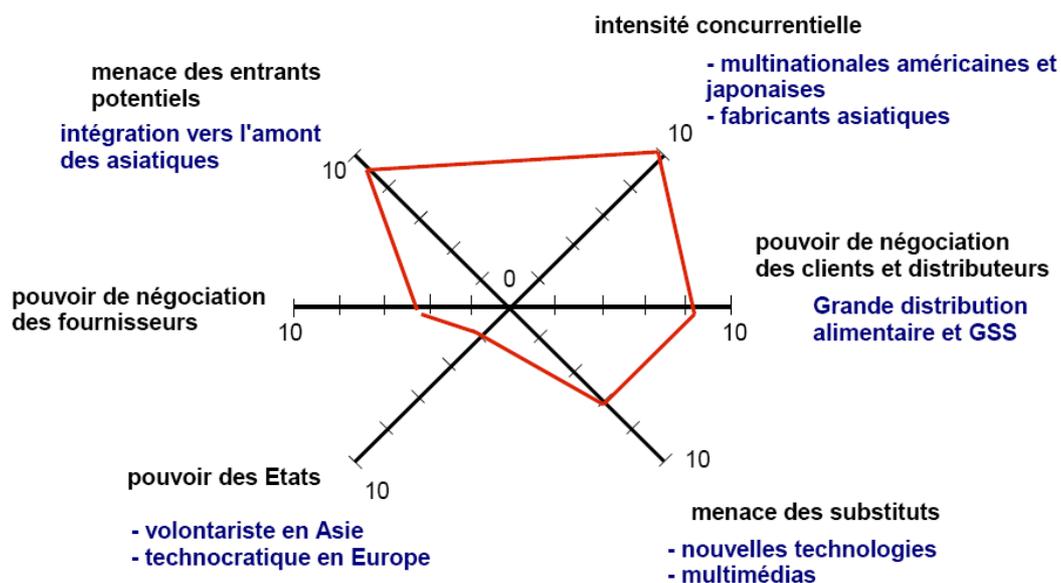


Fig5 : forces concurrentielles sur l'hexagone sectoriel

Dernière remarque : la prise d'indépendance des hongkongais et des autres producteurs chinois traduit bien une forme d'intégration vers l'amont des asiatiques sur le marché mondial des JJT.

⁹ les contrats de licence ne constituent pas (à proprement parler) des barrières à l'entrée car ils sont souvent négociés sur une base annuelle, sans reconduction automatique

Nous pouvons à présent identifier les facteurs clés de succès (nous en relevons sept principaux) en considérant qu'ils sont autant d'éléments permettant de contrecarrer les forces de la concurrence sur le marché des JJT (tab. 1).

Force de la concurrence	Note	Facteurs clés de succès
Intensité concurrentielle	10	- innovation - capacité financière - fidélisation de la clientèle - réduction des coûts fixes
Menace des entrants potentiels	9	- capacité financière - fidélisation de la clientèle - optimisation des process liés au stockage et au transport des marchandises
Pouvoir de négociation des clients et distributeurs	8,5	- capacité financière - achat de licences de marque - fidélisation de la clientèle - optimisation des process liés au stockage et au transport des marchandises
Substituts	6	- rapport qualité/prix - fidélisation de la clientèle - capacité financière
Pouvoir de négociation des fournisseurs	4	- capacité financière - optimisation des process liés au stockage et au transport des marchandises
Pouvoir des Etats (accessoirement de l'OMC¹⁰)	2	- lobbying auprès des Etats - Chine : surveiller et anticiper les tendances politiques => étudier d'autres ressources de main d'oeuvre bon marché

Tab1 : identification des facteurs clés de succès

2. Choix stratégiques du Sud-Est asiatique et des jurassiens

L'analyse environnementale a permis de relever que :

- d'anciens sous traitants hongkongais des multinationales américaines comme Playmate ou Manley ont pris leur indépendance et produisent pour leur propre compte avec une qualité comparable aux occidentaux
- d'autres entrants du Sud-Est asiatique ont fait le choix de produire massivement des jouets de moindre qualité
- face à cette concurrence, les jurassiens s'affirment dans le segment des jouets traditionnels qui ne sont ni des produits de mode, ni des dérivés de l'électronique mais des produits aux vertus culturelles marquées tout en ayant des coûts de main d'oeuvre limités et un encombrement incompatible avec les importations lointaines.

Les français doivent par ailleurs faire preuve d'innovation car, quelle que soit la qualité de leurs produits, les fabricants du Sud-Est asiatique n'hésitent pas à « copier » les modèles originaux.

¹⁰ Organisation Mondiale du Commerce

Afin d'opérer une comparaison des fabricants, il peut être utile de dresser un tableau comparatif (tab.2) dans lequel une note sur 10 leur est attribuée en fonction de leur aptitude à satisfaire les facteurs clés de succès. Ces FCS sont ordonnés selon l'importance relative qu'on leur accorde, ce qui se traduit par l'affectation d'un coefficient permettant le calcul d'une moyenne.

FCS	Fabricants hongkongais	Autres nouveaux entrants du Sud Est asiatique	Jurassiens
Innovation Il s'agit d'un élément essentiel en raison du cycle de vie des jouets, corrélé aux phénomènes de mode et à la sensibilité des enfants aux médias. coef 3	2/10 Dans les deux cas, les fabricants asiatiques copient les jeux et jouets fabriqués par leurs concurrents et réduisent ainsi leurs coûts de production. Ils profitent bien souvent du fait que le copyright ne suffit pas et que de nombreuses entreprises ne déposent pas leurs brevets.		8/10 R&D très développée : dans le Jura, les producteurs disposent d'une crèche et d'une école maternelle à la Maison du jouet pour tester leurs produits. Ils ont également une antenne du Laboratoire National d'Essai.
Capacité financière C'est un élément tout aussi important que l'innovation car il impacte des fonctions clés de la chaîne de valeur (R&D, marketing, logistique), permet le financement de campagnes publicitaires, donne une assise face aux distributeurs et fournit potentiellement des licences de marque. coef 3	8/10 - Ces fabricants bénéficient d'une forme d'héritage des multinationales américaines. Ils figurent aujourd'hui parmi les premières marques mondiales. - Des fabricants comme Playmate acquièrent progressivement d'autres concurrents. - Main d'oeuvre très bon marché et docile.	7/10 - Ces nouveaux entrants bénéficient surtout d'un formidable potentiel conféré par une production de masse et des marges importantes sur les produits vendus. - Main d'oeuvre très bon marché et docile.	3/10 - Le coût de la main d'oeuvre est élevé et réduit la capacité financière. - Le marché est restreint à certains segments seulement. - La taille des entreprises jurassiennes est modeste au regard de la concurrence.
Fidélisation de la clientèle - La fidélisation est une ressource souvent locale car les besoins sont différents selon les régions. Mais il ne faut pas perdre de vue qu'il existe des constantes globales. - Réseaux de distribution et clientèle finale sont intimement liés. coef 3	5/10 - Phénomène encore peu perceptible, ces producteurs pourraient bien séduire les acheteurs finaux soucieux de leur budget consacré aux jouets (notamment en Europe). - Les jouets proposés sont souvent copiés, de qualité semblable aux originaux mais résolument moins chers.	3/10 L'objectif des fabricants est de vendre en masse des produits de faible qualité, ce qui expose au risque d'une clientèle volatile. Cependant, la faiblesse des prix peut intéresser les discounters et les ménages aux faibles revenus (fonction de l'économie locale).	5/10 Les jurassiens misent sur des besoins spécifiques d'une clientèle locale (mais forcément limitée) et sur des attentes en terme de qualité : jouets authentiques et jouets en bois par exemple. La réputation de la marque est essentielle.
Réduction des coûts La réduction des coûts permet d'accroître les marges et de dégager des bénéfices. C'est à la fois un moyen de développer l'autofinancement et de s'offrir de nouvelles opportunités. coef 2	9/10 De sérieux atouts : - utilisation d'une main d'oeuvre faiblement onéreuse. - R&D limitée à sa plus simple expression : les producteurs plagient leurs concurrents au risque (pour les fabricants peu scrupuleux) de tomber dans la gadgétisation et le non respect des normes de sécurité. Sur ce point, la directive européenne de 1989 n'offre pas de contrôle suffisant pour limiter les abus (et les pénétrations) sur le marché européen (mesures passives).		4/10 Comme les américains ou les japonais, les jurassiens sont contraints de réduire leurs coûts en développant l'automatisation. Conséquence : ils s'interdisent certains segments où la main d'oeuvre est couteuse ¹¹ . Mais ils doivent cependant mieux faire.

11 comme la fabrication de poupées où la main d'oeuvre représente en moyenne 70% du coût du jouet

FCS	Fabricants hongkongais	Autres nouveaux entrants du Sud Est asiatique	Jurassiens
Optimisation des process liés au stockage et au transport des produits (« réactivité ») Le respect des engagements de livraison et des volumes est essentiel vis à vis des distributeurs. coef 2	4/10 L'efficacité des process de livraison est entachée par des transports de marchandises par voie maritime qui rallongent les délais. La voie aérienne est en effet trop onéreuse et annulerait, si elle était retenue, les marges obtenues grâce à la réduction des coûts.		7/10 Bonne réactivité soulignée par P. Dessuire (voir <i>Jurassic Toys</i>).
Achat de licences de marque Il s'agit d'un aspect important de la commercialisation des jouets dépendants des phénomènes de mode (jouets d'imitation par exemple). coef 1	5/10 Les hongkongais s'introduisent dans le capital des entreprises occidentales (exemple : Playmate) et participent directement ou indirectement à l'achat de licences de marque.	1/10 Le positionnement des fabricants sur des produits plagés et bon marché est incompatible avec l'achat de licences de marque.	5/10 La faiblesse des ressources financières limite les aptitudes à négocier les licences de marque auprès des propriétaires.
Rapport qualité/prix coef 1	7/10 L'optimisation de la réduction des coûts et la production de masse permettent de réduire efficacement les marges.	4/10 Faiblesse du prix et de la qualité entraînant un rapport plutôt médiocre.	5/10 La qualité est certes supérieure mais le prix est adapté pour conserver les marges.
Moyennes	5,53	4,47	5,33

Tab2 : comparaison de la maîtrise des FCS pour différents intervenants

Les moyennes obtenues traduisent bien l'hypercompétitivité du marché. Si l'on s'en tient aux résultats chiffrés, on peut penser que la concurrence très rude entre les hongkongais et les jurassiens distance celle des autres producteurs asiatiques. Mais il ne faut pas oublier que le tableau *supra* offre une photographie instantanée de la situation du marché. Car les stratégies des concurrents sont très différentes et pourraient rapidement conduire à de profonds bouleversements à l'avantage des asiatiques.

Les hongkongais ont fait le choix d'une stratégie *hybride* en proposant des produits de qualité comparable aux français mais à un prix réduit.

Ce positionnement leur est rendu possible en raison d'une assise financière confortable, d'une optimisation des coûts de production et d'un important volume de marchandise écoulé. Ce faisant, ils parviennent à pénétrer le marché des occidentaux avec un avantage concurrentiel sur tous les segments compatibles avec le fret maritime (articles de petit format notamment).

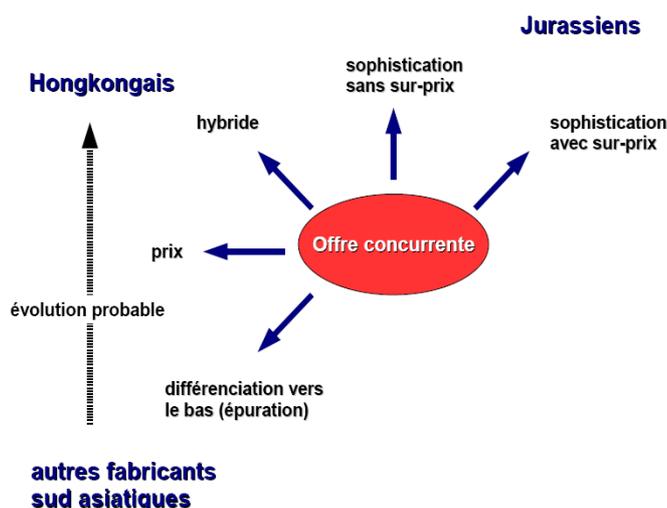


Fig6 : horloge stratégique

D'autres concurrents du Sud-Est asiatique adoptent une stratégie de *différenciation vers le bas* et produisent des jouets bas de gamme (voitures miniatures, peluches). Ils se situent parfois à la limite de la loyauté, tant en terme de propriété et de copyright qu'en terme de sécurité.

Là encore, cette stratégie permet de pénétrer le marché des occidentaux, des jurassiens en particulier, et d'établir une tête de pont pour écouler d'importants volumes de ventes. Il est probable que les fabricants asiatiques ayant adopté un tel fonctionnement évoluent rapidement vers une stratégie *hybride* pour élargir le champ de leur clientèle. Il n'est pas non plus exclu que, à l'instar des hongkongais, ils envisagent de s'emparer d'une part importante du capital d'autres fabricants.

De leur côté, les jurassiens misent sur une stratégie de *différenciation vers le haut*, la seule qui leur soit autorisée en l'état actuel. Ils maximisent leurs atouts en faisant preuve d'innovation et de réactivité sur les segments qui, pour l'instant, sont hors d'atteinte des asiatiques. Mais pour combien de temps encore?

On résume l'ensemble de ces positionnements stratégiques par une illustration sous forme d'horloge (fig 6) comme celle proposée dans [2] p. 292.

3. Quelles stratégies pour les jurassiens?

3.1. Une menace bien réelle

Les stratégies déployées par les asiatiques ont toutes un objectif commun : la volonté de pénétrer le marché des occidentaux, probablement sur l'ensemble des segments marketing des JJT. Après avoir établi une tête de pont par l'adoption d'une stratégie *hybride* (soit directement, soit après avoir migré « vers le haut »), il est fort à parier qu'ils profitent de leurs avantages financiers pour s'emparer des fabricants occidentaux à leur portée et/ou de leurs segments de prédilection.

En raison de leur faiblesse de taille et d'assise financière, les jurassiens figurent incontestablement parmi les cibles potentielles. Leur stratégie actuelle de différenciation ne saurait probablement résister encore longtemps aux assauts répétés des sociétés du Sud-Est asiatique. D'autant que ces concurrents ne sont pas les seuls : les multinationales américaines comme Mattel et Hasbro dominent les jouets de mode par leur maîtrise en marketing et leur puissance commerciale. Les japonais détiennent quant à eux le quasi monopole des jeux électroniques grand public.

Potentiellement encore, les difficultés des jurassiens ne se limitent pas à la concurrence directe mais aux aléas de l'économie locale. Car en misant sur des besoins spécifiques du marché européen, les jurassiens s'exposent au risque pourtant bien réels d'une baisse de la consommation. L'introduction de l'euro, par exemple, pourrait avoir des effets négatifs sur le pouvoir d'achat des ménages et sur le change avec les devises étrangères.

Afin d'établir un diagnostic précis de la situation des fabricants du Jura, il est possible de dresser la matrice SWOT¹² en s'inspirant notamment du tableau 2.

Dans notre application (tab.3), cette matrice met en exergue la concordance d'un critère de faiblesse avec un critère de menace, à savoir : la capacité financière des jurassiens opposée à la concurrence des riches multinationales et des nouveaux entrants chinois aux solides aptitudes financières.

Une telle concordance milite en faveur d'une réaction rapide de la part des fabricants français. Mais laquelle? Pour y voir plus clair, le tableau de l'annexe 5 liste une série d'options stratégiques (en ordonnée) classées selon leur influence sur les facteurs issus de l'analyse SWOT.

12 *Strengths, weaknesses, opportunities, threats* (forces, faiblesses, opportunités, menaces)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - innovation (R&D) - réactivité - fidélisation de la clientèle sur certains segments 	<ul style="list-style-type: none"> - coûts de main d'oeuvre - capacité financière (relativement à la concurrence internationale) - couverture partielle du marché
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - marché international accessible - unicité de la menace, claire et identifiée, pour l'ensemble des jurassiens - développement possible de certaines niches (par exemple les jouets en bois dans un contexte de plus en plus marqué du tout écologique) - bon accès aux réseaux de distribution européens 	<ul style="list-style-type: none"> - hyperconcurrence du marché - présence de géants américains et japonais - nouveaux entrants du Sud-Est asiatique avec des stratégies agressives - menace de certains substituts (jeux vidéos mais aussi le pouvoir d'achat des consommateurs)

Tab3 : matrice SWOT

3.2. Les options stratégiques à envisager

Le tableau A3 (annexe 5) démontre que trois options stratégiques doivent prioritairement être retenues par les fabricants du Jura :

- le développement de la croissance externe par le regroupement sous forme d'alliance ou de fusion
- la délocalisation d'une partie de la production afin d'en réduire les coûts
- le renforcement de la position à l'international

Examinons de manière plus précise ce que signifient de telles orientations. Dans un contexte hyperconcurrentiel susceptible d'entraîner la disparition pure et simple des jurassiens, ceux-ci ont tout intérêt à s'entendre et à conjuguer leurs synergies. Ce faisant, ils bénéficieront de capacités de riposte adaptées et de nouvelles opportunités.

Une *alliance additive* semble être la meilleure solution car elle permet de mettre en place un *consortium* suffisamment solide pour faire face à la menace concurrentielle. En outre, la vitesse d'évolution du marché impose une réaction rapide qui exclut *de facto* toute idée de fusion.

L'idée d'une alliance est d'autant plus crédible que les fabricants français sont solidaires face à la menace, qu'ils sont attachés à des valeurs culturelles communes et qu'ils sont de même nationalité.

A coté d'une stratégie d'alliance, la délocalisation semble devoir s'imposer. Il s'agit tout simplement de réduire les coûts de production liés à la main d'oeuvre en transférant celle-ci vers des pays plus attractifs, comme la Chine.

Mais il n'est peut être pas utile (et souhaitable) de délocaliser massivement, d'abord parce que les savoirs-faire des ouvriers français garantissent la qualité des produits commercialisés, ensuite parce que de brusques changements structurels pourraient avoir des conséquences négatives au plan opérationnel, et enfin parce que des conflits sociaux entacheraient la réputation des entreprises. Il existe d'ailleurs des substituts comme l'automatisation (déjà pratiquée), l'achat de composants en provenance d'Asie ou le *sourcing*.

La présence à l'international est souhaitable mais elle ne peut s'envisager à court terme. Il est en effet préférable d'attendre que le *consortium* soit pleinement efficace, que les synergies fonctionnent correctement et que les capacités financières soient suffisantes.

Toujours est-il que les jurassiens doivent poursuivre leurs efforts en terme d'innovation et de réactivité afin de conserver leur monopole sur les segments qui leur réussissent.

3.3. Changer les règles

En se plaçant du point de vue d'un des plus importants fabricants jurassiens, il est tout à fait possible de se demander si la stratégie d'alliance est dominante. A bien y réfléchir, ce n'est pas du tout certain. D'une part l'industriel n'est pas le seul décideur puisque le *consortium* agit dans l'intérêt commun, d'autre part il doit composer avec des alliés qui tirent nécessairement un meilleur bénéfice du rapport de taille.

Lorsque la stratégie n'est pas dominante, la théorie des jeux suggère qu'il soit possible d'en changer les règles. Il pourrait être conseillé au plus grand fabricant, lorsque le moment sera venu, de se désengager du partenariat et d'acquérir simultanément le principal concurrent autrefois allié. Condition *sine qua non* : l'opération doit être réalisée dans des conditions financières et de marché optimales et doit permettre une intégration « en douceur » des salariés.

En outre, l'estimation de la valeur d'achat doit être facilitée par l'expérience tirée de l'alliance, ce qui réduit considérablement le risque de prix.

Il ne faut cependant pas perdre de vue que l'acquisition n'est pas une fin en soi et que le nouveau groupe ainsi constitué devra tirer le meilleur profit de sa taille critique en :

- renforçant sa compétitivité et maintenant son indépendance, ce qui implique de :
 - poursuivre les efforts en R&D et en innovation
 - développer le marketing et les campagnes de publicité
 - acquérir des licences de marques pour s'ouvrir de nouveaux segments
 - diversifier les risques
 - réduire les coûts fixes en ayant par exemple recours au *sourcing*
 - mettre en place une veille technologique sur les nouveaux matériaux et les nouveaux process
 - développer les actions de soutien à l'exportation
- adaptant une nouvelle organisation visant à :
 - équilibrer le ratio de délocalisation
 - définir un schéma stratégique d'organisation logistique et industriel
 - optimiser le niveau des stocks

Le groupe devra également renforcer sa position à l'international en créant des filiales dans toutes les régions pré-citées

Conclusion

Comme le souligne M.C. Foucher dans [5], « l'industrie française du jouet est placée sous le feu convergent d'adversaires redoutables : l'industrie japonaise [...] qui tire sa puissance de l'innovation technologique, les puissantes multinationales américaines détentrices d'images de marque et au marketing agressif et les pays en émergence d'Asie, à faible coût de main d'oeuvre ».

Dans cet environnement où la concurrence est particulièrement âpre, les fabricants jurassiens misent sur leurs atouts d'innovation et de réactivité. Ils sont parvenus à conserver certains segments de marché qui, pour le moment et pour des raisons logistiques, sont placés hors d'atteinte des concurrents asiatiques (jouets en bois traditionnels, porteurs ...). Mais en adoptant des stratégies leur permettant astucieusement de pénétrer le marché des occidentaux, ces derniers devraient pouvoir lever des fonds suffisants pour récupérer des segments, créer des niches et, *in fine*, acquérir une partie du capital des français.

La survie des fabricants du Jura est donc directement menacée et impose une réaction rapide. Dans notre étude où nous nous plaçons en 2000, nous sommes arrivés à la conclusion que les producteurs français devaient se regrouper au sein d'une alliance additive. Nous avons également évoqué une option subversive à l'attention de l'allié dont la taille critique était la mieux adaptée : celle qu'il se désengage à terme du *consortium* pour acquérir l'un (ou plusieurs) de ses anciens partenaires. Opération certes délicate mais qui, si elle s'opère dans de bonnes conditions, devrait le conduire à une solution dominante.

En examinant la réalité historique, on apprend qu'il n'y a pas eu d'alliance entre l'ensemble des fabricants jurassiens. Mais il est tout de même intéressant de constater le rachat de Majorette (en 2003) puis de Berchet (en 2005) par Smoby.

Le nouveau groupe ainsi constitué a par ailleurs développé des outils de croissance interne en renforçant sa position à l'international (filiales en Europe et en Asie), en optimisant ses process industriels et en consolidant son avantage concurrentiel sur ses segments historiques. Dans le même temps, des outils de marketing ont été développés et l'achat de licences de marques intensifié (Cars, Wynx ...). Autant d'ingrédients que nous avons évoqués.

En un certain sens, la stratégie finale de Smoby est semblable à celle que nous avons proposée dans 3.3. La différence d'approche résulte dans une accélération des acquisitions, sans passer par une alliance préalable, pour à la fois répondre à l'urgence de la situation et à l'agressivité des concurrents¹³.

13 « la contre attaque offensive est parfois la meilleure stratégie pour neutraliser un adversaire engagé dans une attaque ou lorsqu'il est urgent de rétablir l'intégrité d'un dispositif », *Méthode de raisonnement tactique militaire*, CDP, janvier 2005

ANNEXE 1 : Segmentation marketing

Critères de segmentation	choix	
enfants	- moins de 3 ans - 3/6 ans - 6/11 ans - 11/14 ans - plus de 14 ans	- sexe - état de santé
Besoins	- développement : - corporel - intellectuel - affectif - créatif - thérapeutique - éveil	
Lieux de jeu	- intérieur - extérieur - espace disponible - support : sol, sable, eau, table	

Tab. A1 : critères de segmentation marketing

ANNEXE 2 : vente des JJT par catégorie

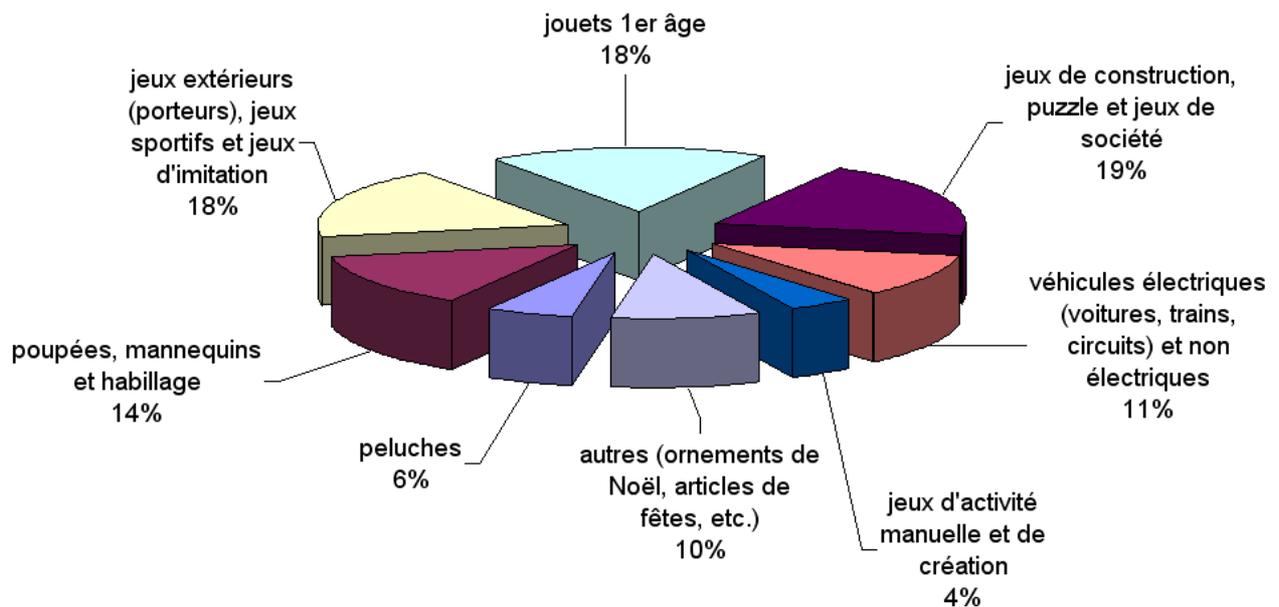


Fig. A1 : répartition des ventes en Europe par catégorie - 1999 (source : CRIOC)

ANNEXE 3 : diamant de Porteur appliqué au marché des jeux et jouets traditionnels sur les régions clés

Région	Conditions spécifiques	Demande locale	Stratégie des entreprises, structure de la concurrence	Stimulation mutuelle entre entreprise
Etats-Unis	<ul style="list-style-type: none"> - 1ère puissance économique mondiale - 1er marché mondial du jouet - dynamisme des échanges avec des importations en provenance d'Asie et du Mexique (82,3%) puis du Canada et de l'Europe ; des exportations vers le Canada, l'Europe (21,9%), le Mexique et le Japon - culture du marketing - maîtrise de nombreuses technologies (comme les procédés d'injection de matière plastique) - aptitude à la production de masse et à l'automatisation 	<ul style="list-style-type: none"> - 272 millions de consommateurs (dépenses en JJT par enfant et par an = 350\$) - demande orientée sur des jouets fabriqués sous licence de marque, inspirés des séries TV et du cinéma - proximité du marché canadien 	<ul style="list-style-type: none"> - les deux plus grandes multinationales (Mattel et Hasbro) sont américaines - les aptitudes financières permettent de commercialiser des produits à forte image de marque avec des budgets publicitaires colossaux et un marketing très agressif - culture de la diversification des risques par des mesures financières quantitatives adaptées - actions orientées sur les réseaux de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> - influence de l'industrie du cinéma et des producteurs de séries TV - rôle des publicitaires et des conseils en marketing / communication - présence de nombreux investisseurs financiers
France	<ul style="list-style-type: none"> - influence de la culture néo conservatrice : le lien entre les JJT et les valeurs affectives, éducatives et pédagogiques est très prononcé - dynamisme des échanges (exportations : 417,6M euros / importations : 1,47Mds euros) - maîtrise de nombreuses technologies, notamment en plasturgie, tournerie sur bois, travail des métaux, textile - coût de main d'oeuvre et protections sociales qui favorisent l'automatisation des process industriels 	<ul style="list-style-type: none"> - démographie croissante depuis 1997 (plus de 11 millions d'enfants en 1999) - marché européen croissant (expansion de l'Union européenne, nouvelles opportunités). 	<ul style="list-style-type: none"> - influence de la concurrence mondiale sur la concurrence locale : réduction du nombre d'entreprises (une entreprise sur deux a disparu dans les années 90) - performance de nombreuses PMI et volonté d'identité culturelle - protectionnisme européen très faible 	<ul style="list-style-type: none"> - culture en ingénierie qui favorise la recherche et le développement, notamment en Rhône Alpes - développement des transports (ex. ferroviaires) - industrie du bois très active
Japon	<ul style="list-style-type: none"> - 2ème puissance économique mondiale - culture d'entreprise très développée et forte éthique du travail (droit au travail) - peu de conflits sociaux et puissance des syndicats d'entreprise qui favorisent l'automatisation - maîtrise des technologies nouvelles 	<ul style="list-style-type: none"> - le marché asiatique offre un gros potentiel - le marché intérieur est important et les dépenses par enfant sont comparables à celles des Etats-Unis - demande locale orientée sur les nouvelles technologies (IT, jeux vidéos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - culture d'entreprise orientée sur l'efficacité et les résultats - rivalité avec la Chine 	<ul style="list-style-type: none"> - liens étroits entre industriels, sous traitants et distributeurs - recherche et développement très intenses - rôle de l'Etat
Chine	<ul style="list-style-type: none"> - rôle de l'Etat essentiel dans le développement économique => mise en place de Zones Economiques Spéciales pour attirer les investisseurs - faiblesse des coûts de main d'oeuvre (dans la province de Guangdong : moins de 0,25 euro de l'heure) - main d'oeuvre docile (faiblesse des protections sociales) 	<ul style="list-style-type: none"> - marché asiatique à fort potentiel - le marché intérieur doit se développer 	<ul style="list-style-type: none"> - attrait des industriels => accroissement de la concurrence locale - démantèlement des entreprises d'Etat => compétitivité accrue - rivalité avec le Japon 	<ul style="list-style-type: none"> - volontarisme de l'Etat - développement de l'industrie

ANNEXE 4 : liste des substituts

Substituts	type	Intensité de la menace	Actions de riposte
Consoles de jeux vidéos	Substitution directe	grande	- renforcer les positions sur les segments des JJT - créer des niches
Télévision, DVD, cinéma	générique	moyenne	- renforcer les positions sur les jouets sous licence de marque - assurer le renouvellement en agissant sur l'innovation - renforcer la publicité
Micro informatique	générique	moyenne	- renforcer le marketing (ex. : jouets avec CD attribuant des liens vers des sites <i>Internet</i>)
Activités sportives	générique	moyenne	- renforcer le secteur des porteurs et des jeux extérieurs
Budget familial	Substitution par abandon	moyenne	- agir sur les segments des tout petits (jouets 1er âge) moins « sacrifiés » que les autres.
Choix d'autres produits de consommation*	Substitution par abandon	faible	- développer des niches - renforcer le marketing et la publicité
Structures publiques d'accueil	Substitution par abandon	faible	- renforcer les positions sur les jouets sous licence de marque - assurer le renouvellement en agissant sur l'innovation
Contrefaçon	Substitution par abandon	faible	- développer les technologies - informer les utilisateurs (jouets dangereux) - exercer du lobbying auprès des autorités

Tab. A2 : liste ordonnée des substituts au marché des JJT

* exemples : vêtements, chaussures, articles électroniques (GSM)

ANNEXE 5 : Classement des options stratégiques des Jurassiens

Options	coûts de main d'oeuvre	capacité financière	concurrence	substituts	innovation	réactivité	clientèle	accès à l'international	Classement
Ne rien faire	-	-	-	-	+	?	-	?	C
Consolider les segments acquis	-	?	?	?	+	+	?	?	B
Conquérir d'autres marchés	?	?	+	+	-	-	?	+	B
Lancer des produits bas de gamme*	+	?	?	?	-	?	-	?	C
Délocaliser une partie de la production	+	+	?	?	?	-	?	+	A
Développer la croissance externe par regroupement	+	+	+	?	+	-	+	+	A
Renforcer la position à l'international	?	+	+	?	?	-	+	+	A

Légende :

A : préférable

B : possible

C : inadapté

Tab. A3 : classement des options stratégiques selon les facteurs de l'analyse SWOT

* en vue de récupérer des segments

Références

- [1] A. Meirsman, *Le marché du jouet*, CRIOC, novembre 2006
- [2] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry, *Stratégique - 7ème édition*, Pearson Ed., 2005
- [3] N. Wilbeaux, *La face cachée du jouet*, cahier des alternatives, septembre 2004
- [4] F.N.E.G.E., *Le marché du jouet aux Etats-Unis*, Ministère de l'économie et des finances, 2000
- [5] M.C. Foucher, *Le 4 pages des statistiques industrielles n°56*, Sessi, décembre 1995

Sites internet visités :

- [6] <http://www.insee.fr/>
- [7] <http://www.wikipedia.fr/>
- [8] <http://www.e-marketer.be/>
- [9] <http://www.gamebe.com/>